





دانشگاه روان‌شناسی و علوم تربیتی

پایان‌نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد برنامه ریزی درسی

عنوان:

امکان‌سنجی اجرای مدیریت مدرسه محور از دیدگاه معلمان و مدیران دبیرستان‌های دوره‌ی اول

متوسط شهر سنندج

استاد راهنما:

دکتر حسن ملکی

استاد مشاور:

دکتر حمید رحیمیان

استاد داور:

دکتر سید غیاثی

دانشجو:

سروه نامری

تابستان ۱۳۹۳

تقدیم بہ:

خدائی کہ آفرید

جہان را، انسان را، عقل را، علم را، معرفت را، عشق را

و بہ کسانی کہ عشقشان را در وجودم دمیدند

## تقدیر و تشکر

نخستین سپاس و ستایش از آن خداوندی است که بنده کوچکش را در دریای میکران اندیشه، قطره‌ای ساخت تا وسعت آن را از دریچه اندیشه‌های ناب آموزگاران به تماشا نشیند. بر خود لازم می‌دانم تا مراتب سپاس را از بزرگوارانی به جا آورم که اگر دست یاریکشان نبود، هرگز این پایان‌نامه به انجام نمی‌رسید. سپاس به مهرباترین، همراهان زندگیم خانواده عزیزم؛ به خصوص پدر و مادر عزیزم که حضورشان در فضای زندگیم مصداق بی‌ریای سخاوت بوده است.

با تشکر فراوان از استاد گرانقدرم جناب آقای دکتر حسن ملکی که از راهنمایی‌های همیشگی ایشان بهره‌های فراوان بردم و تشکر صمیمانه از استاد بزرگوارم جناب آقای دکتر حمید رحیمیان که زحمت مشاوره این پایان‌نامه را به عهده داشتند، همچنین با تشکر فراوان از زحمات استاد عالی قدر جناب آقای دکتر سعید غیائی که داور این پژوهش را به عهده گرفتند.

و

تشکر از همه کسانی که هر چند کوچک، ولی در این کار یاریم کردند...

## چکیده

هدف پژوهش حاضر "امکان سنجی اجرای مدیریت مدرسه محور از دیدگاه معلمان و مدیران دبیرستان‌های دوره اول متوسطه شهر سنندج" می‌باشد. طرح پژوهش روش تحقیق توصیفی کمی از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه‌ی پژوهش ۳۲۰ نفر از مدیران و معلمان دوره اول متوسطه شهرستان سنندج می‌باشد. حجم نمونه را ۱۲۰ نفر از مدیران و معلمان دوره اول متوسطه شهرستان سنندج شامل می‌شود برای جمع آوری داده‌ها از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شد. ابزار این تحقیق پرسشنامه می‌باشد که جهت جمع آوری داده‌ها استفاده شد. برای پردازش داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در سطح آمار توصیفی برای توصیف داده‌های بدست آمده از شاخص‌های فراوانی، درصد، میانگین، واریانس، انحراف استاندارد، نمودار استفاده شد و در آمار استنباطی از آزمون t تک نمونه‌ای و آزمون ناپارامتریک فریدمن استفاده گردید. نتایج تحقیق نشان داد مدیریت مدرسه محور از دید مدیران و معلمان با ۹۹ درصد اطمینان اهمیت دارد. نتایج آزمون فریدمن نیز نشان داد بین اهمیت عوامل مدیریت مدرسه محور تفاوت معنادار وجود دارد. رتبه‌بندی عوامل مؤثر اجرای مدیریت مدرسه محور از دیدگاه مدیران و معلمان دوره اول متوسطه شهر سنندج با توجه به یافته‌های پژوهش به ترتیب میانگین رتبه‌ها بصورت ذیل می‌باشد: عامل فرهنگی و اجتماعی، مدیریتی، انسانی، پژوهش و ارزشیابی، مالی و فیزیکی. که از نظر معلمان و مدیران عامل فرهنگی و اجتماعی با ۴/۶۱ بیشترین تاثیر و عامل مالی و فیزیکی ۱/۱۱ کمترین تاثیر را در اجرای مدیریت مدرسه محور دارند.

کلید واژه‌ها: مدیریت مدرسه محور، امکان سنجی، عدم تمرکز، مدیریت مشارکتی، تفویض اختیار

## فصل اول: کلیات پژوهش

مقدمه.....	۲
بیان مسأله.....	۵
اهمیت و ضرورت پژوهش.....	۷
اهداف پژوهش.....	۱۰
سؤال‌های پژوهش.....	۱۱
متغیرهای پژوهش.....	۱۲
تعاریف و مفاهیم و اصطلاحات.....	۱۲
قلمرو پژوهش.....	۱۳

## فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

مقدمه.....	۱۵
اهمیت آموزش و پرورش.....	۱۵
مفهوم امکان‌سنجی.....	۱۷
مبانی نظری مدیریت مدرسه محور.....	۱۷
اهداف مدرسه محوری.....	۲۲
مؤلفه‌های مدیریت مدرسه محور.....	۲۳
اصول و پیش‌نیازهای کلی اجرایی شدن مدیریت مدرسه محور.....	۲۴
الگوهای مدیریت مدرسه محور.....	۲۸

- ۳۰ .....مدیریت مدرسه محور از دیدگاه امور اداری و مالی
- ۳۲ .....شرایط لازم برای واگذاری اختیار بودجه بندی به مدارس
- ۳۳ .....تأثیر انواع گوناگون مدیریت مدرسه محور بر افراد ذی نفع
- ۳۴ .....راهبردهای مدیران در مدیریت مدرسه محور
- ۳۷ .....نظام مدیریت مدرسه محور، ساختاری اثربخش برای مدیریت دانش
- ۳۸ .....اهم اقدامات بستر سازی در راستای اجرای طرح مدیریت مدرسه محور در ایران
- ۴۰ .....مزایا و محاسن مدیریت مدرسه محور
- ۴۲ .....چالش‌های موجود و فراروی مدیریت مدرسه محور در ایران و جهان
- ۴۸ .....تمرکز زدایی
- ۵۰ .....تمرکز زدایی در نظام آموزشی و برنامه ریزی درسی
- ۵۱ .....انواع عدم تمرکز آموزشی
- ۵۴ .....تمرکز زدایی، محور طرح مدیریت مدرسه محور
- ۵۵ .....مشارکت و مدیریت مشارکتی
- ۵۷ .....هدف از مشارکت
- ۵۸ .....پیش نیازهای مشارکت
- ۵۸ .....نتایج مثبت مشارکت
- ۵۹ .....تفویض اختیار
- ۶۱ .....دلایل تفویض اختیار
- ۶۱ .....روش تفویض اختیار
- ۶۳ .....پیشینه پژوهشی در داخل کشور
- ۶۷ .....پیشینه پژوهشی در خارج کشور

جمع بندی پیشینه پژوهش.....۷۲

### فصل سوم: روش پژوهش

مقدمه.....۷۴

روش پژوهش.....۷۴

جامعه آماری.....۷۴

نمونه و روش نمونه گیری.....۷۵

ابزار پژوهش.....۷۵

روایی و اعتبار ابزار اندازه گیری.....۷۶

روش اجرای پژوهش.....۷۶

شیوه های آماری تجزیه و تحلیل اطلاعات.....۷۶

### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

مقدمه.....۷۸

آمار توصیفی.....۷۸

آمار استنباطی.....۸۱

### فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری

مقدمه.....۹۰

خلاصه یافته های پژوهش و بحث درباره آن.....۹۱

نتیجه گیری کلی.....۹۹

محدودیت های پژوهش.....۱۰۰

پیشنهاد های کاربردی.....۱۰۱

پیشنهاد های پژوهشی.....۱۰۱



۱۰۳.....منابع فارسی

۱۱۰.....منابع انگلیسی

پیوست‌ها

## عنوان

## فهرست جداول

## صفحه

- جدول ۱-۲. تصمیم‌های تمرکز زدایی در آموزش و پرورش ..... ۵۱
- جدول ۱-۴. توزیع فراوانی نمونه به تفکیک سمت ..... ۷۸
- جدول ۲-۴. توزیع فراوانی نمونه به تفکیک نوع مدرسه ..... ۷۹
- جدول ۳-۴. توزیع فراوانی نمونه به تفکیک جنسیت ..... ۸۰
- جدول ۴-۴. شاخص‌های توصیفی عوامل مدیریت مدرسه محور ..... ۸۱
- جدول ۵-۴. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای مدیریت مدرسه محور از دیدگاه مدیران و معلمان ..... ۸۲
- جدول ۶-۴. نتایج آزمون فریدمن در بین عوامل مؤثر بر اجرایی شدن مدیریت مدرسه محور ..... ۸۲
- جدول ۷-۴. رتبه‌بندی عوامل اجرایی مدیریت مدرسه محور به ترتیب میانگین رتبه‌ها ..... ۸۳
- جدول ۸-۴. شاخص‌های توصیفی عوامل مدیریتی مدیریت مدرسه محور ..... ۸۳
- جدول ۹-۴. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای عوامل مدیریتی مدیریت مدرسه محور از دیدگاه مدیران و معلمان ..... ۸۴
- جدول ۱۰-۴. شاخص‌های توصیفی عوامل انسانی مدیریت مدرسه محور ..... ۸۴
- جدول ۱۱-۴. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای عوامل انسانی مدیریت مدرسه محور از دیدگاه مدیران و معلمان ..... ۸۵
- جدول ۱۲-۴. شاخص‌های توصیفی عوامل فیزیکی و مالی مدیریت مدرسه محور ..... ۸۵
- جدول ۱۳-۴. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای عوامل فیزیکی و مالی مدیریت مدرسه محور ..... ۸۶
- جدول ۱۴-۴. شاخص‌های توصیفی عوامل فرهنگی و اجتماعی مدیریت مدرسه محور ..... ۸۶
- جدول ۱۵-۴. نتایج آزمون t نمونه‌ای عوامل فرهنگی مدیریت مدرسه محور از دیدگاه مدیران و معلمان ..... ۸۶
- جدول ۱۶-۴. شاخص‌های توصیفی عوامل پژوهشی و ارزشیابی مدیریت مدرسه محور ..... ۸۷
- جدول ۱۷-۴. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای عوامل پژوهشی و ارزشیابی مدیریت مدرسه محور ..... ۸۷
- جدول ۱۸-۴. نتایج آزمون t مستقل برای تفاوت دیدگاه مدیران و معلمان ..... ۸۸

صفحه	فهرست نمودارها	عنوان
۷۹	نمودار ۴-۱. توزیع فراوانی نمونه به تفکیک سمت	.....
۸۰	نمودار ۴-۲. توزیع فراوانی نمونه به تفکیک نوع مدرسه	.....
۸۱	نمودار ۴-۳. توزیع فراوانی نمونه به تفکیک جنسیت	.....

فصل اول

کلیات پژوهش

### مقدمه

آموزش و پرورش به عنوان اساس و زیربنای توسعه‌ی فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر جامعه است. امروزه در اغلب کشورها، آموزش و پرورش صنعت رشد قلمداد می‌شود و بیشترین بودجه دولتی را پس از امور دفاعی به خود اختصاص می‌دهد. از آنجایی که بخش قابل توجهی از آموزش و پرورش در مدارس صورت می‌گیرد، مدارس به عنوان یک نظام اجتماعی حساس و مهم، از جایگاه خاصی برخوردارند. مدارس در صورتی خواهند توانست وظیفه خطیری را که به دوش آنها است به نحو احسن انجام دهند که سازمان‌های سالم و پویایی باشند. آموزش و پرورش رسمی، وسیله یا ساخت و کار ویژه‌ی تحقق هدف یا هدف‌هایی برای جامعه به طور کلی و یا بخشی از آن محسوب می‌شود. تحقق موفقیت آمیز هدف‌ها از طریق اعمال مدیریت اثر بخش، مستلزم شناخت و فهم درست جوانب پیچیده و گوناگون سازمان‌های رسمی است (شریعتمداری، ۲۰۰۹، ص ۱۲۰).

ایجاد هر پروژه‌ای مستلزم سرمایه گذاری است. سرمایه گذاری یعنی تخصیص و صرف منابع محدود و هزینه بر به منظور حصول اهداف و نتایج مشخص، لذا اطمینان از اینکه صرف منابع محدود و جاهت دارد ضروری است. این توجیه ناظر بر دو وجه است؛ یکی اینکه در پرتو این سرمایه گذاری اهداف مورد نظر تأمین شوند و دیگر اینکه مقرون به صرفه‌ترین برنامه کار و یا راه رسیدن به اهداف مورد توجه قرار گرفته باشد. مطالعات امکان سنجی غالباً با تشخیص نیاز توسط مالک یا سرمایه گذار آغاز می‌شود. تشخیص درست نیاز و درست‌ترین راه تأمین آن موضوع امکان سنجی است. غالباً نیاز، با خواست، مرادف یکدیگر ابراز می‌گردند در صورتیکه اگر توجه شود در می‌یابیم که اصالت با نیاز است نه با خواست. چه بسیار مواقع که آنچه را انسان می‌خواهد الزاماً مورد نیاز وی نباشد. لذا اولین ضرورت، بیان خواست بر اساس شناسایی درست یک نیاز است. چه بسیار مشاهده شده است سرمایه گذاری‌های عظیم که توسط بخش‌های عمومی و یا خصوصی صورت پذیرفته در جهت تأمین خواهش‌های ناسنجیده و یا پاسخ به انگیزه‌های نادرست بوده است. در یک مطالعه امکان‌سنجی در پی آنیم تا با شناسایی و تحلیل گزینه‌های متنوع فنی، اجرایی و ارزیابی‌های اقتصادی و مالی گزینه‌ها و ملاحظات اجتماعی سرمایه گذاری، مناسب‌ترین گزینه برآورده نیاز را انتخاب کنیم. مطالعات امکان سنجی پروژه را، گاهی مطالعات توجیهی، برنامه‌ریزی، شناسایی و یا پیش سرمایه گذاری نیز می‌نامند (اسلامی، ۱۳۹۱).

خط‌مشی‌گذاران به طور کلی و برنامه‌ریزان آموزشی به طور خاص، در مورد نحوه‌ی رویارویی با بسیاری از عوامل، مورد سؤال قرار می‌گیرند، عواملی که به جامعه به عنوان یک کل، شکل می‌دهند و تأثیری پایدار و دراز مدت بر جای می‌نهند. این عوامل به عنوان "روندهای عمده" تعریف شده‌اند. یکی از آنها حرکت به سوی عدم تمرکز<sup>۱</sup> یا خود‌مدیریتی<sup>۲</sup> است. این تحول متداول در خط‌مشی و اداره آموزش، جایگاه قدرت را از مراجع صاحب اختیار در سطوح بالاتر (مرکز) به سطوح پایین‌تر (مدرسه) تغییر می‌دهد. نتیجه این تغییر، بدست آوردن اختیارات در زمینه‌ی برنامه‌ریزی تحصیلی، تخصیص بودجه و منابع، امور پرسنلی و دانش‌آموزان و در برخی موارد در ارزیابی است (ابوداهو، ۱۳۸۳).

در دهه‌ی ۱۹۸۰، مفهوم مشارکت جامعه<sup>۳</sup> در مدیریت مدرسه محور<sup>۴</sup>، در چندین نظام آموزشی، به موضوعی قابل توجه تبدیل شد. خط‌مشی‌گذاران به پذیرش این ایده گرایش یافتند که: برای بهبود کیفیت آموزش لازم است، از سطح آموزش در کلاس درس به سطح سازمان مدرسه ارتقاء یابیم و نظام ساختاری و سبک مدیریت مدارس را اصلاح کنیم. در پی پذیرش این باور، حرکات اصلاحی مختلفی انجام شد. انواع مختلفی از برنامه‌های اصلاح و بهبود معرفی شد، این برنامه‌ها بر بهبود کارکرد درونی مدرسه - مثلاً بهبود روابط بین فردی و رهبری آموزشی مدرسه - تأکید داشتند. در همان زمان ویژگی‌های مدارس اثربخش، از طریق برنامه‌های اصلاح مدرسه - ی اثربخش، ارتقاء یافت. از اصلاح بودجه‌ریزی مدرسه، بر استقلال مدرسه در استفاده از منابع خود، تأکید بیشتری شد. توسعه‌ی برنامه‌ریزی تحصیلی مدرسه محور<sup>۵</sup>، توسعه منابع انسانی مدرسه محور<sup>۶</sup> و مشاوره دانش - آموزی مدرسه محور<sup>۷</sup> و شکل‌های دیگر توسعه‌ی مدرسه محور، مطرح شدند (همان منبع).

البته طرح موارد یاد شده نمی‌تواند استفاده اثربخش مدارس از قدرت بدست آمده را برای بهبود کیفیت آموزش، تضمین نماید. بنابراین هم مسئولان مدرسه و هم دریافت کنندگان خدمات آموزشی باید در تصمیم‌گیری در سطح مدرسه سهیم باشند. این ایده در اواخر دهه ۱۹۸۰ به ظهور تصمیم‌گیری تسهیم شده<sup>۸</sup> یا مشارکتی<sup>۹</sup> که ساختاری نو در مدیریت مدرسه بود - منتهی شد. دولت‌های مختلفی نیز تصمیم گرفتند که تغییر یاد

1. Decentralization

2. Self- management

3. Community Involvement

4. School based management

5. Development of school based management educational planing

6. School based human resource development

7. School based counseling students

8. Shared Decision making

9. Participatory decision-making

## امکان نجی اجرای مدیریت مدرسه محور از دیدگاه معلمان و مدیران دبیرستان‌های دوره‌ی اول متوسطه شهر سنج

شده را در چارچوبی از خط‌مشی‌ها و رهنمودهای ملی، به سوی تصمیم‌گیری مدرسه محور، سوق دهند. تا اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰، در بسیاری از نقاط جهان، مدیریت مدرسه محور، به عنوان "بخشی محوری"<sup>۱</sup> برای ساختاردهی مجدد نظام‌های آموزشی به شمار می‌آمد (همان منبع).

مدرسه محوری<sup>۲</sup> به عنوان رایج‌ترین راهبرد برای اصلاح مدرسه شناخته شده، که نهضت اصلاح مدرسه را در سرتاسر دنیا پدید آورده است (نیتراونگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲، ص ۱۹). به عبارت دیگر امروزه بیش از هر زمان دیگر نقش و اهمیت آموزش و پرورش در توسعه جوامع آشکار شده است و سازمانهای آموزشی مسئولیت تحقق بخشیدن به مهمترین و پیچیده ترین اهداف فردی و جمعی را بر عهده گرفته‌اند. اهدافی که تحقق یافتن آنها تعالی فرد و جامعه را در پی خواهد داشت. این سازمانها گستره نیازهای اساسی افراد یک جامعه را در ابعاد مختلف تحت پوشش خود قرار داده‌اند. از این رو کوشش‌های اصلاحی برای کارآمد سازی نظام‌های آموزشی در سطح جهان شدت گرفته است.

جنبش بهسازی آموزش و پرورش در جهان طی دهه‌های اخیر فرصتهای جدیدی برای اصلاح مدیریت و برنامه‌های مدارس فراهم آورده است. از بازنگری و بهبود بخشیدن به برنامه‌های درسی و آموزشی گرفته تا تحول در نقش و مهارت‌های نیروی انسانی، تحول در مدیریت و رهبری آموزشی، توسعه ارتباط میان مدرسه با جامعه، اصلاح ساختار و تشکیلات، گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات در عرصه آموزش همه و همه در برگزیده‌ی نمونه‌هایی از طیف بزرگ رویکردهای کلی رایج برای اصلاح و کارآمدی سازمانهای آموزشی با توجه به شرایط کنونی جوامع به شمار می‌آیند (ساکی، ۱۳۹۱، ص ۳۶-۳۷).

در رویکرد اصلاحی ساختار و تشکیلات که شاید بیش از سایر رویکردها در سالیان اخیر مورد توجه نظامهای آموزشی واقع شده است، ترتیبات سازمانی مانند میزان تمرکز<sup>۴</sup>، رسمی‌سازی، دامنه و حدود اختیارات، سلسله مراتب و تقسیمات واحدهای اجرایی مورد نیاز برای تحقق بخشیدن به هدفها مورد مطالعه و بازنگری قرار می‌گیرند. در این میان رویکرد مدرسه محوری مورد توجه ویژه قرار گرفته است.

1. Centrepiece

2. School- Based

3. Nutravong

4. Focus

پیش فرض مدیریت مدرسه محور آن است که مسئولیت و اختیاری افزون تر به مدارس محول کند و نیز سهمی بیشتر از بودجه را در اختیار آنان بگذارد تا این بودجه را در چارچوب اهداف آموزشی و با صلاحدید خودشان هزینه کنند. در رویکرد مدیریت مدرسه محور، وظایف مدیریتی مدرسه بر اساس ویژگی‌ها و نیازهای خود مدرسه و اعضای آن تدوین می‌گردد و مدرسه و اعضای آن در بهره‌گیری از منابع، اختیار و مسئولیتی بیشتر خواهند داشت تا مسائل را حل کنند و به فعالیتهای آموزشی مؤثر در زمینه‌ی توسعه‌ی بلند مدت مدرسه ادامه دهند. این رویکرد یکی از مسیرهای بهبود بخشیدن به مدیریت آموزشی در جهان محسوب به شمار می‌رود. به ویژه زمانی که تنوع با سطوح مختلف خود در درون نظام‌های آموزشی افزایش می‌یابد، میل به مدرسه محوری نیز افزایش می‌یابد (همان منبع).

### بیان مسأله

بدون هیچ اغراقی باید اذعان نمود که رشد و توسعه مداوم هر کشور در گرو کیفیت مدیریت نظام آموزشی آن کشور است. اهمیت کیفیت نظام آموزشی در بهسازی و توسعه زندگی فردی و اجتماعی سبب شده است که جوامع به این باور برسند که مدرسه زمینه ساز پرورش پایه‌های پیشرفت می‌باشد. به تبع افزایش مداوم نیازهای جوامع به دانش‌ها، مهارت‌ها و منابع انسانی توانمند، ضرورت ارتقای کارایی<sup>۱</sup> و اثربخشی<sup>۲</sup> مدیریت نظام‌های آموزشی نیز برای تأمین این نیازها، بیشتر احساس می‌شود. بر این اساس، یکی از مباحث نوین در جهت مدیریت اثر بخش نظام‌های آموزشی، مدیریت مدرسه محور می‌باشد. مدرسه محوری به عنوان یک راهبرد نوین جهت پاسخگویی به نیازهای آموزشی و تربیتی جامعه‌ی امروز مورد توافق بیشتر اندیشمندان حوزه تعلیم و تربیت قرار گرفته، و بسیاری از کشورها متناسب با توانشان در جهت تحقق معیارهای مورد نظر این راهبرد کوشیده‌اند. اتخاذ این راهبرد نیازمند درک صحیح و ایجاد زمینه‌های خاصی می‌باشد (رضایی، ۱۳۸۸، ص ۴۱).

مدیریت مدرسه محوری نیز بر اثر تمرکز زدایی ملاحظه پذیر و پایدار در نظام آموزشی و انتقال اختیار و اقتدار تصمیم‌گیری به مدرسه پدید می‌آید (علاقه‌بند، ۱۳۸۷). و در دهه‌های اخیر، بسیاری از سیستم‌های آموزشی دنیا را تغییر داده است. در واقع مدیریت مدرسه محوری انعطاف‌پذیری مدرسه در تعیین برنامه درسی و آموزشی، قدرت مدیر در برابر کارکنان، مشارکت اولیاء در مدیریت مدرسه و قدرت مالی آن را شامل است

<sup>۱</sup>.Performance

<sup>۲</sup>.Effectiveness



(آدام<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). این تحول به منظور بهبود عملکرد مدرسه و ارتقای کیفی آموزش انجام می شود. در مجموعه مقالات مدرسه محوری: مبانی، چالش ها و الزامات مدیریت مبتنی بر مدرسه در آموزش و پرورش ایران و اخیراً در پیش نویس سند ملی آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۸) مسائل و مشکلات اساسی در حوزه ساختار و تشکیلات آموزش و پرورش ایران با تأکید بر مشکل زایی ساختار متمرکز در این نظام مطرح و بر ضرورت شناسایی علل این وضعیت و تلاش برای حل آنها تأکید شده است. چنین فضایی سبب شده که مسئولان آموزشی این بار سطح توجه خود را به مدرسه و موضوع مدیریت مدرسه محور معطوف نمایند.

این طرح در سال تحصیلی ۸۲-۸۱ و ۸۳-۸۲ بصورت آزمایشی و اختیاری در ۱۴ استان با تشکیل ۵۹ مجتمع آموزشی و پوشش ۴۷۵ مدرسه به اجرا درآمد. بر اساس نتایج ارزشیابی ساکی (۱۳۸۲) و نویدی (۱۳۸۳) و رأی شورای آموزش و پرورش، اجرای طرح به دلیل ناکامی در تحقق بخشیدن به اهداف خود متوقف شد. با ناکام ماندن طرح تأسیس مجتمع های آموزشی در کشورمان که مهمترین گام عملی در این زمینه ی سالیان اخیر تلقی شده است، این پرسش اساسی مطرح می شود که نظام آموزشی ایران با چه موقعیت هایی مواجه است که نمی تواند با وجود نیاز اساسی به مدیریت مدرسه محور و همراه با کوششهایی که در این زمینه به عمل می آورد در این زمینه به موفقیتی مناسب و در خور دست یابد. گفتنی است که در مورخ ۸۹/۵/۲ نیز شکل جدیدی از مجتمع های آموزشی در ایران طراحی و به مرحله اجرا درآمده است که نتایج آن هم اکنون تحت مطالعه قرار دارد (ساکی، ۱۳۹۱، ص ۴۰-۳۶).

به این ترتیب رویکرد مدرسه محوری در کشور ایران که از تنوع گسترده در ابعاد جغرافیایی، دینی، قومی و زبانی برخوردار است، می تواند کمک بسیار به تسهیل اجرای امور نماید. حال به منظور دستیابی به مدرسه محوری به شناسایی دقیق تری از میزان تأثیر هر یک از عوامل اجرایی مؤثر بر مدیریت مدرسه نیازمند هستیم. با وجود اینکه نظام آموزشی کشور ما نیز خواهان تجربه کردن این نوع مدیریت در مدارس است، اجرای رویکرد مدرسه محوری در ایران، تا کنون با موفقیت چشمگیری همراه نبوده است. با وجود کوشش های به عمل آمده در این زمینه که با تدوین و اجرای طرح های متعدد و صدور دستورالعمل های گوناگون همراه بوده مدرسه محوری در ایران در حد شعار باقی مانده و در انتظار اجرا شدن است (همان منبع).

<sup>1</sup>.Adam, E. Nir

هر چند بر سر چگونگی پیاده کردن این راهبرد نظری مشاهده نمی‌شود. اما به راستی چه عواملی به اجرای این نوع مدیریت در مدارس کمک می‌کند؟! برخی صاحب‌نظران عوامل موفقیت یک انجمن در نظام مدیریت مدرسه محور را در حمایت مدیران عالی، منابع کافی، تعهد روشن، وجود مسئولیت‌ها، اجماع مهارت‌ها و توانایی شرکت‌کنندگان، برنامه دقیق مسئولیت و پاسخ‌گویی خلاصه می‌کنند (دورنسیف به نقل از جعفری مقدم، ۱۳۸۳). در این تحقیق در صدد هستیم امکان‌سنجی اجرای مدیریت مبتنی بر مدرسه را از دیدگاه مدیران و معلمان در دبیرستان‌های دوره اول متوسطه شهر سنندج را مورد مطالعه قرار دهیم و میزان اهمیت هر یک از عوامل اجرایی مؤثر بر مدیریت مدرسه محور را بررسی نماییم.

### اهمیت و ضرورت پژوهش

مدرسه محوری در راستای تمرکززدایی و به معنی تفویض اختیار<sup>۱</sup> بیشتر به مدارس است و نتیجه‌ی آن، تقویت کارکنان برای مشارکت در تصمیم‌سازی‌ها و کاستن شکاف بین مدیران و کارکنان برای رسیدن به کارآیی و کارآمدی در اجرا است (حسن پور، ۱۳۸۴). اتخاذ سیاست مدرسه محوری باعث می‌شود جایگاه تصمیم‌گیری از یک الگوی مستبد، بوروکراتیک و متمرکز به یک روش دموکراتیک و غیرمتمرکز عملیاتی تغییر یابد (نیتراونگ، ۲۰۰۲، ص ۱۹).

به واسطه‌ی تمرکززدایی و واگذاری اختیار به مدرسه، همکاری بین والدین و مدرسه بیشتر می‌شود و هم محیط مدرسه و هم محیط خانه برای یادگیری بهبود می‌یابد و مسئولیت‌پذیری به دلیل ارتقای عملکرد کیفی معلمان و کارکنان مدرسه، افزایش می‌یابد (اورتیز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷، ص ۲۰). در حقیقت، همانطور که برمن و همکاران<sup>۳</sup> اظهار می‌دارند، یکی از دلایل دفاع از تمرکززدایی در آموزش، بر این پایه است، که تصور می‌شود با واگذاری حق تصمیم‌گیری و مسئولیت پاسخگویی به مدارس، کیفیت آموزشی افزایش می‌یابد، زیرا در آن صورت، مدیران، معلمان و والدین سهم بیشتری در انتخاب محتوا و ارتقای کیفیت خواهند داشت (برمن و همکاران، ۲۰۰۲).

مدعای اصلی مدرسه محوری، آن است که باید استقلال و اختیار مدارس بیشتر شود تا خود به تعیین خط-مشی و حل مسایل و مشکلات خویش پردازند. به بیان دقیق‌تر، به حساب آوردن مردم، فعال کردن معلمان در

<sup>1</sup>. Delegation of authority

<sup>2</sup>. Ortiz

<sup>3</sup>. Behrman et al.

جریان تربیتی، توجه به شرایط فرهنگی و اجتماعی، افزایش مشارکت عمومی و لحاظ کردن علایق و سلاقی دانش آموزان و بالاخره تحقق نیازهای گوناگون در این کشور پهناور، به فراخور مقتضیات مناطق مختلف کشور، مسایل مهمی قلمداد می شوند که طرفداران مدرسه محوری بر آن تأکید می کنند (ادیب منش، ۱۳۹۰، ص ۸۳).

مدرسه محوری خط مشی واگذاری اختیار به مدارس و مشارکت دادن آنها در تصمیم گیری ها و برنامه ریزی مدارس است. مبنای این ایده آن است که هر چه تصمیم گیران به محلی که قرار است تصمیمی برای آن گرفته شود نزدیک تر باشند می توانند واقع بینانه تر تصمیم بگیرند. به عبارت دیگر، از آنجا که مدیر و مجموعه کارکنان مدرسه به ویژه معلمان بهتر از دیگران از شرایط محیط خود آگاهی دارند، باید توان و اختیارات لازم به آنها اعطا شود تا حتی الامکان تصمیم های لازم را خود اتخاذ نمایند (نصر اصفهانی، ۱۳۸۷، ص ۹۵).

مدرسه محوری، نوعی نگرستن به مدرسه و کارکنان آن است که به کارکنان مدرسه اجازه ی تصمیم گیری در امور مدرسه داده می شود. میزان این اختیار در سیستم های مختلف متفاوت است. به عبارت دیگر، تفویض اختیار و مشارکت<sup>۱</sup> هر چه بیشتر کارکنان در برنامه ریزی و اجرای برنامه های آموزشی مدرسه، از جمله مبانی اساسی خط مشی مدرسه محوری است. مبنای این ایده، آن است که هر چه تصمیم گیران به محلی که قرار است تصمیمی برای آن گرفته شود، نزدیکتر باشند، می توانند واقع بینانه تر تصمیم بگیرند. به عبارت دیگر، از آنجا که مدیر و مجموعه ی کارکنان مدرسه، بهتر از دیگران از شرایط محیط خود آگاهی دارند، باید توان و اختیارات لازم به آنها اعطا شود تا حتی الامکان تصمیمات لازم را خود اتخاذ نمایند (نصر اصفهانی، ۱۳۸۱، ص ۲۰۸).

لازم است اقتدار گروه هایی که در مدرسه تصمیم گیری می کنند به وسیله سطوح سازمانی و سلسله مراتب آن حمایت شود. لذا مدرسه محوری یک بازانگاری در مدارس، به ویژه مدارس دولتی است که انحصار قدرت تصمیم گیری را از یک ناحیه مرکزی، به یک مدرسه برای بهبود عملکرد آن مدرسه به دنبال دارد. این فرایند باعث توانمند شدن مدرسه برای ایجاد تصمیم گیری های آموزشی در مورد نیازهای یک مدرسه و کمک به استفاده مؤثر از منابع محدود مدرسه و تقویت مشارکت اجتماعی محلی در اداره امور مدارس است (رضایی، ۱۳۸۸، ص ۴۱ و ۴۲).

<sup>1</sup>. participation

با ایجاد مدیریت مدرسه محور، مشارکت میان کارکنان مدرسه و والدین در فرایندهای سیاستگذاری و تصمیم‌گیری مدرسه افزایش می‌یابد. تصمیم‌ها بصورت مشترک و تعاملی توسط افراد صاحب حق اتخاذ می‌شوند نه بصورت انفرادی توسط مدیران یا معاونان مدرسه. در متن اجرایی مدیریت مدرسه محور، زمینه لازم برای ارتقاء تخصصی کارکنان مدرسه و مشارکت کارکنان-والدین در آموزش دانش‌آموزان ایجاد می‌شود. شناخت کاملی از دانش‌آموزان برای والدین و معلمان بوجود آمده و از طریق تلاش‌های مشترک، برنامه‌هایی مناسب برای دانش‌آموزان طراحی می‌گردد (ابوضحی، ۱۳۸۳).

دامنه‌ی تحقیقات انجام شده در زمینه مدیریت مدرسه محور، موضوعات متنوعی را شامل می‌شود. برای مثال نتایج آخرین تحقیقات منتشر شده نشان می‌دهد که در بین اعمال این راهبرد با کنترل آسم<sup>۱</sup> در دانش‌آموزان همبستگی مثبت وجود دارد. به این معنا که اجرای برنامه درسی مدرسه محور در دانش‌آموزان مناطق شهری کاهش نشانه‌های بیماری، افزایش تحرک بدنی، و کاهش نیاز کودکان مبتلا، به برنامه‌های ویژه مراقبتی و بهداشتی را باعث می‌شود (مگزمن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸)؛ تحقیق دیگری نشان می‌دهد که با پیاده شدن این نوع مدیریت از رفتار زورگویی و قلدری در دانش‌آموزان کاسته می‌شود (مایر آدامز و کونور<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸)؛ و سرانجام اعمال مدیریت مدرسه محور در ارتقای توانایی‌های کلامی و رشد زبان دانش‌آموزان مؤثر است (بایلی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۸).

اگرچه موضوع تفویض اختیار به مدارس از مدت‌ها پیش در برخی از کشورها آغاز شده است، لکن کاربرد مدیریت مدرسه محور در نظام آموزشی پدیده نسبتاً جدیدی است (رابسون و ماتیس، ۱۳۷۸، ص ۳۱). در ایران نیز برای اولین بار در سال ۱۳۷۶ وزیر وقت آموزش و پرورش آقای مظفر این خط‌مشی را رسماً بیان نمود و بر تحکیم موقعیت مدیر و معلمان مدرسه در تصمیم‌گیری‌ها و واگذاری امور به مدارس تأکید نمود. وی با تأکید بر دو اصل تمرکز زدایی و مشارکت‌پذیری در تحقق اندیشه مدرسه محوری، ضرورت تحول اداری در آموزش و پرورش را مطرح کرد و بیان نمود که سیاست مدرسه محوری به عنوان دکترین مدیریت آموزش و پرورش "نسخه‌ای شفاف‌بخش برای ارتقای کیفیت مدارس و رفع مشکلات مزمن و پیچیده این وزارتخانه می‌باشد" (مظفر، ۱۳۷۹، ص ۱۱).

1. Asthm

2. Magzamen, S & etal

3. Adams N & Conner B. T

4. Bailey